

## اتجاهات الإدارات العليا في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية نحو رقمنة إدارة الموارد البشرية

بوطيبة مختارية<sup>1</sup>

frh.boutiba@gmail.com

**المستخلص:** يهدف هذا البحث الى ابراز دور و تأثير تطبيقات الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية ، و هذا ما دفعنا لتناول المفاهيم النظرية للإدارة الالكترونية للموارد البشرية ، ثم عرض مفهوم الأداء التنظيمي ، بهدف الحصول على رؤية معمقة لتأثير الرقمنة على الأداء العام للمؤسسات. شملت الدراسة الميدانية عينة من المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية ، بحيث قمنا بتوزيع 33 استبانة بغرض معرفة درجة ادماج الرقمنة في إدارة الموارد البشرية و مدى تأثيرها على الأداء التنظيمي، من خلال تحقيق النجاعة و خلق القيمة المضافة، و تحسين تنافسيتها في الأسواق. كما استخدمنا (SPSS / v21) و (PLS/v3) و (Excel 2010) في اختبار الاتساق العام لاداء الدراسة ، التحليل الاحصائي لمحاورها ، واختبار فرضية البحث. حسب نتائج دراستنا يمكننا القول ان ادماج الرقمنة في ممارسات ادارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسات العمومية يقتصر فقط على التسيير الالكتروني للوثائق و للاجور، و لا يتناسب مع التطورات الحاصلة من حيث التكنولوجيا، متطلبات العصرنة و شدة المنافسة في الاسواق.

**الكلمات المفتاحية:** الاداء التنظيمي، الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، الرقمنة

### 1. المقدمة

سلط البحث الضوء على تحليل العلاقة التأثيرية بين الادارة الالكترونية للموارد البشرية و الاداء العام للمؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية ، من خلال دراسة دور ممارسات هذه الادارة :التسيير الالكتروني للوثائق ، التوظيف الالكتروني، التسيير الالكتروني للاجور ، البصمة الالكترونية والتكوين الالكتروني في تحقيق النجاعة ، خلق القيمة ، تحسين الميزة التنافسية و كون هذه الممارسات عامل مهم في تحقيق نجاح المؤسسات.

<sup>1</sup> استاذة محاضرة قسم ب: المدرسة العليا للاقتصاد - وهران- الجزائر

## 2. منهجية البحث

### 2.1 مشكلة البحث

تعتبر الثورة الرقمية موضوعًا حديثًا، وقد اشتمل على نقلة نوعية في عالم العمل ، حيث أصبحت التكنولوجيا الرقمية رافعة أداء للمؤسسات، و أداة للمرونة و للاستجابة المثلى لتوقعات موظفيها ومستخدميها، وبالتالي فإن التحدي الذي يواجه المؤسسات هو توقع التغييرات الداخلية في العمل من أجل التعامل معها من خلال الاعتماد على القوى الداخلية و القدرات التنظيمية مثل المعلومات و التكنولوجيا (رقام، 2009)، والاستفادة من الفرص التي تحتويها والقدرة على التأقلم مع التطورات الحاصلة في المحيط الخارجي الذي يمتاز بحدة التنافس.

في حين تقدم الرقمنة للمؤسسات العديد من المزايا مثل المرونة ،الميزة التنافسية، توفير الوقت في العمليات، التواصل الأسرع و الفعال ، تحسين النفقات ، زيادة الربحية ، تقليل التكاليف و الأخطاء، ففي الوقت نفسه ، يجب على المؤسسات تطوير خطط تنمية بشرية واجتماعية تتماشى مع استراتيجياتها الرقمية ومسؤولياتها الاقتصادية من أجل توليد قيمة مضافة عالية من خلال الاستثمار في راس المال البشري . تهدف هذه الدراسة الى ابراز دور و أهمية الرقمنة في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية، و على ضوء هذا العرض يمكننا طرح الإشكالية المحورية التالية:

ما مدى تأثير الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في تحسين اداء المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية؟

يمكننا طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. ماذا تمثل الإدارة الالكترونية للموارد البشرية ؟
2. ما هي استخدامات و تطبيقات الرقمنة على مستوى إدارة الموارد البشرية؟
3. اين تكمن أهمية الإدارة الالكترونية للموارد البشرية؟
4. كيف يمكن ان نأثر الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في الأداء العام للمؤسسة؟

### 2.2 أهمية البحث

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال العناصر التالية:

1. ارتباط الموضوع بمجال الدراسة (إدارة الموارد البشرية)؛
2. الاهتمام الشخصي بالمواضيع ذات الصلة بالرقمنة ، خاصة و انني انتمي للمدرسة العليا للاقتصاد بوهران ، بحيث يمثل الاقتصاد الرقمي احد اهم تخصصات التكوين .
3. ابراز أهمية و دور الرقمنة في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية؛

### 2.3 اهداف البحث

و لهذه الأسباب يهدف بحثنا الى ما يلي:

1. عرض اهم استخدامات الرقمنة على مستوى إدارة الموارد البشرية؛
2. ابراز مدى فعالية الرقمنة في ضمان تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية.

### 2.4 فرضية البحث

سنحاول الاجابة على اسئلة الدراسة من خلال طرح الفرضية التالية:

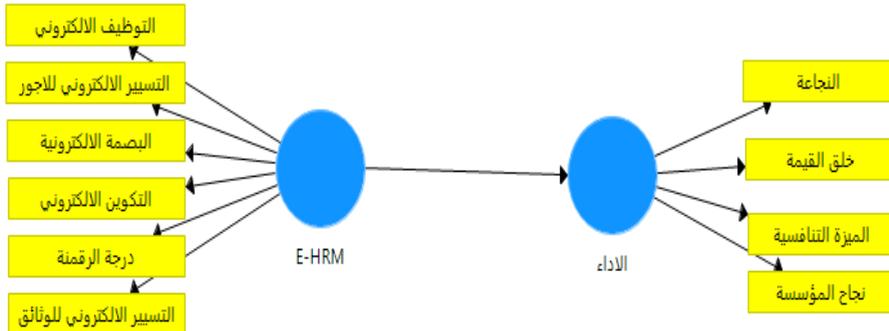
وجود علاقة ارتباطية تائية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الإدارة الالكترونية للموارد البشرية و أداء المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية.

### 2.5 متغيرات البحث

استنادا على فرضية الدراسة تبين لنا جليا أن هناك متغيرين موزعين كالآتي:

1. المتغير المستقل: يعرف على أنه المتغير الذي يؤثر على نتائج التجربة، و الذي يمثل في هذه الدراسة متغير الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، الذي نعبر عنه بالمتغيرات الفرعية التالية: درجة الرقمنة بالمؤسسة، التسيير الالكتروني للوثائق، التوظيف الالكتروني، التسيير الالكتروني للأجور ، البصمة الالكترونية و التكوين الالكتروني.
2. المتغير التابع: متغير يؤثر فيه المتغير المستقل، وهو الذي تتوقف قيمته على مفعول تأثير قيم المتغيرات الأخرى، حيث كلما أحدثت تعديلات على قيم المتغير المستقل ستظهر النتائج على قيم المتغير التابع، متمثلا في متغير أداء المؤسسة ، الذي نعبر عنه بالمتغيرات الفرعية التالية : النجاح ، خلق القيمة ، الميزة التنافسية و نجاح المؤسسة.

الشكل (1) يوضح متغيرات الدراسة.



الشكل 1: متغيرات الدراسة

## 2.6 الدراسات السابقة

1. نشرت الباحثة (طوبيري، 2015) دراسة " أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية" تهدف الى تحديد أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المورد البشري لدى شركة إنتاج الكهرباء بتيارت، توصلت من خلالها الى ان استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال يعتبر عاملا محفزا في تنمية قدرات المورد البشري وتحسين أداه، كما توجد علاقة وطيدة بين التدريب على استخدام التكنولوجيا وأداء المورد البشري في شركة إنتاج الكهرباء بتيارت.
2. هدفت دراسة "الرقمنة ومدى تأثيرها على الفعالية التنظيمية" ل (حفظاري و الحمزاوي، 2016) الى ابراز أهمية الرقمنة في تحقيق الفعالية التنظيمية و ضمان بقاء المؤسسات في ظل المشهد التنافسي . و خصص الباحثان الى ان تفعيل الرقمنة يتطلب تشكيل إدارة لتخطيط و ، متابعة،تنفيذ ووضع الخطط لمشروع الرقمنة ، و الاستعانة بالجهات الاستشارية و البحثية لدراسة ووضع المواصفات العامة ومقاييس الرقمنة، و التكامل و التوافق بين المعلومات المرتبطة بأكثر من جهة.
3. كما نشر الباحث (ومان، 2016) دراسة " تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية" تهدف الى تحيد العلاقة بين التكنولوجيا الرقمية و تنمية الموارد البشرية، و في الأخير خلص الى وجود نقض واضح في تطبيق اليات الرقمنة في إدارة الموارد البشرية في الجهاز الأمني ، رغم المساعي و الجهود لخوض غمار هذه الاليات في المستقبل القريب.
4. هدفت دراسة " تحديات رقمه إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية" ل (بن عبو و خوصة ، 2021) الى الكشف عن الأسباب التي تمنع استغلال التكنولوجيات الرقمية في مجال تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية حيث تم دراسة حالة قطاع البنوك لولاية مستغانم. خلص الباحثان الى ان الاعتماد المطلق على التكنولوجيا الحديثة لا يعني بالضرورة نجاح مساعي التحول الرقمي و تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث يجب على المؤسسات انشاء كفاءات قيادية قادرة على استغلال هذه التكنولوجيا لأجل تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية إضافة الى استفادتها من نقاط القوة التي يميّز بها قطاع البنوك و المتمثلة خاصة في التركيبة المتوازنة للموظفين و ادراكهم لضرورة التحول الرقمي.
5. كما قدمت (لعرج مجاهد، 2021) ورقة بحثية " استراتجية التحول الرقمي في ظل جائحة كورونا" تهدف الى ابراز مفهوم، فوائد، أهداف وخطوات التحول الرقمي، توضيح كيف سرعت جائحة كورونا عملية التحول الرقمي في مختلف الأنشطة اليومية، كما عرضت تجربة دولة الامارات العربية المتحدة في مواجهة تحديات جائحة كورونا، من خلال الجاهزية العالية و الادراك المبكر لدور التكنولوجيا و الرقمنة في احتواء الازمة. خلصت الباحثة الى ضرورة الاستفادة من التجارب الدولية الرائدة في هذا المجال مثل التجربة الإماراتية، وهذا للالتحاق بركب الدول المتطورة ؛ وذلك بتعزيز البنية التحتية المطلوبة؛ نشر الثقافة الرقمية عبر اجراء دورات تدريبية؛

تطوير منصات وطنية لتسهيل تكامل المنظمة و البنية التحتية ؛ تطوير تكنولوجيا المعلومات في مجال الصحة والتعليم.

انطلاقاً من طبيعة الدراسة و المعلومات المراد الحصول عليها و للوصول إلى نتائج ذات مصداقية عالية، إتمدنا على منهج التحليل الوصفي الذي يركز على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع مع وصفها وصفاً دقيقاً، كما لا يكتفي هذا المنهج بجمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل إستقصاء مظاهرها بل يتعداه إلى التحليل و الربط و التفسير للوصول إلى إستنتاجات يبنى عليها التصور المقترح، معتمدة في ذلك على الإستبيان باعتباره الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف البحث، كما استعنا بالمنهج الوصفي الوثائقي القائم على جمع و تحليل كل ما كتب في الموضوع من كتب، و دوريات علمية، و رسائل و بحوث علمية لبناء خلفية نظرية لموضوع البحث.

### 3. المفاهيم النظرية لمتغيرات الدراسة

سنتناول في هذا المبحث الاطار المفاهيمي لاهم مصطلحات هذه الدراسة: الإدارة الالكترونية للموارد البشرية و أداء المؤسسة.

#### 3.1 الاطار المفاهيمي للإدارة الالكترونية للموارد البشرية

قبل التطرق لمفهوم الإدارة الالكترونية للموارد البشرية ، و تطبيقات الرقمنة بها ، سنتناول مفهوم الإدارة الالكترونية، ثم نتطرق الى مفهوم إدارة الموارد البشرية بشكل عام ، و نظام المعلومات و التكنولوجيا الخاص بها.

##### 3.1.1 الادارة الالكترونية

تمثل "عملية ادماج الآلات في جميع الوظائف والأنشطة الإدارية اعتماداً على جميع المعلومات التكنولوجية اللازمة لتحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات، والقضاء على الروتين ، والتنفيذ السريع والدقيق للمهام والمعاملات." (Al-Salmi، 2013، صفحة 117).

##### 3.1.2 إدارة الموارد البشرية

تمثل احدى الأنشطة الإدارية التي تعنى بالاستخدام الأمثل للموارد البشرية ، بحيث تختص برسم السياسات، ووضع البرامج ، و تحديد الإجراءات ، والقيام بالأنشطة اللازمة لتوفير الكفاءات البشرية ، (مازن، 2004) و الاهتمام بها منذ تعيينها و الى غاية انتهاء عملها بالمؤسسة، و ذلك في ظل استراتيجية خاصة تتوافق مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة. (فرج و المقدولي، 2021).

### 3.1.3 الادارة الالكترونية للموارد البشرية

اتسمت إدارة الموارد البشرية التقليدية بالكثير من الورق في العمل و الإجراءات الادارية الطويلة مما جعل العملية برمتها بطيئة، لذلك اصبح من الضروري استخدام تكنولوجيا المعلومات باعتبارها عامل مهم و حافظ للكفاءة التشغيلية (طرفة، 2020).

يعرف مير دوک Murdick نظام المعلومات بشكل عام على أنه مجموعة تتكون من الأفراد و الأجهزة التي تتولى عمليات جمع و معالجة و تخزين البيانات و استرجاعها، بغية تقليل حالة عدم التأكد عند اتخاذ القرارات و ذلك من خلال تلبية حاجات الموارد من المعلومات و استخدامها بفعالية كبيرة، في الوقت المناسب ". (مناصرية، 2004، صفحة 50) يجمع هذا التعريف بين رأس المال الفكري (المجهود البشري) ورأس المال المادي ( تجهيزات تكنولوجيا المعلومات والاتصال)، بغية تحقيق التكامل بينهما لإلغاء كافة الحلقات الضعيفة في اتخاذ القرار ، وتجنب حالة عدم التأكد، عن طريق الاستخدام الأمثل للأجهزة بكافة تطبيقاتها من قبل الأفراد وجعل المعلومات ذات قيمة وفعالية، وذلك طبعاً دون إهمال الرقابة على مستوى المنظمة. (طوبهري، 2015، صفحة 23). كما يعرف نظام المعلومات الموارد البشرية على أنه :أحد التطبيقات الخاصة أو البرامج الجاهزة في المؤسسة ، والمتعلقة بالعامل البشري هدفها تحقيق الكفاءة والفعالية. (المرسي، 2003، صفحة 53).

### 3.1.4 انواع الإدارة الالكترونية للموارد البشرية E-HRM

1. (Malkawi، 2018، صفحة 149) إدارة الموارد البشرية الإلكترونية العملياتية او التشغيلية، والتي تركز على المستوى العملي او التشغيلي للموارد البشرية مثل البيانات الشخصية والرواتب.
2. إدارة الموارد البشرية الإلكترونية العلائقية المعنية بدعم وظيفة الاختيار و التوظيف.
3. إدارة الموارد البشرية الإلكترونية التحويلية، والتي تتعلق باستراتيجيات وأنشطة الموارد البشرية مثل خلق المعرفة وإدارتها.

### 3.1.5 تطبيقات و استخدامات الإدارة الالكترونية للموارد البشرية

تتمثل اهم مجالات تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في إدارة بيانات العاملين الرئيسية ، إدارة مرتباتهم، التوظيف الالكتروني ، التعلم و التدريب الالكتروني ، تقييم الأداء الالكتروني و نظام المكافآت الالكتروني. (Saxena، Anjali، Gupta، و Shabnam، 2011، صفحة 42)، سنعرض هذه التطبيقات في الوظائف التالية : (Tan و Nasurdin، 2011).

1. التعيين و التوظيف الإلكتروني: استخدام الأدوات والتقنيات الإلكترونية في الاختيار وعمليات التوظيف ، بهدف ضمان تنفيذ جميع الإجراءات وفق الخطط والأنظمة الموضوعة والتأكد من حصولهم على أفضل الكفاءات بأقل تكلفة. في الوقت الحالي ، عادةً ما تقوم معظم الشركات بتوظيف مرشحين باستخدام الإنترنت.

2. التعويض الإلكتروني: استخدام التطبيقات الإلكترونية لإدارة التعويضات من خلال جمع بيانات ومعلومات التعويضات ومعالجتها وتخزينها وتحليلها وتوزيعها على أي شخص في أي وقت ، مع القدرة على الوصول إلى هذه المعلومات أيضًا من أي شخص في أي وقت.
  3. التكوين الإلكتروني والتطوير: استخدام الإنترنت لعملية تدريب القوى العاملة وتقييم نتائجها، ثم توفير آليات المراقبة، التي تضمن فعالية العملية التدريبية.
  4. إدارة الأداء الإلكتروني: اعتمادًا على التكنولوجيا القائمة على الويب لتقييم أداء الموظفين والمؤسسات.
  5. تخطيط الموارد البشرية: يعرف بأنه وضع برنامج لتوضيح حاجة المؤسسة من العاملين مع تصنيف احتياجاتها النوعية و الكمية من خلال تحديد المهارات اللازمة والتخصصات المطلوبة وكذا العدد المطلوب من كل نوع تخصص.
- يمكن تلخيص هذه التطبيقات و أهميتها في الجدول (1).

### الجدول رقم 1: تطبيقات و استخدامات الرقمنة في إدارة الموارد البشرية

الأهمية	الاستخدام
تطبيق برمجي يهدف إلى إدارة وتنظيم جميع الوثائق التي تنتجها المنظمة، وبالتالي يسهل متابعتها واستخدامها عند الضرورة	الإدارة الإلكترونية للوثائق
التسيير التنبؤي للأعمال و الكفاءات GPEC	التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
تحسين فعالية إجراءات التوظيف مع ربح الوقت و تقليل التكلفة تحديث المعلومات حول الأداء الفردي تكافؤ الفرص و ضمان الشفافية خاصة في المنظمات العمومية	التوظيف الإلكتروني
جمع البيانات المتعلقة بعدد الافراد المستفيدين من التدريب و سهولة تقييمهم متابعة الية للأداء الفردي و استخدام نتائجه في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمليات التدريبية	التكوين الإلكتروني
انشاء قاعدة بيانات خاصة ب : الاجور، المكافآت، الحوافز و الخدمات الاجتماعية يضمن الشفافية و العدالة بين افراد المنظمة الواحدة	نظام التعويضات
بناء قاعدة البيانات المتعلقة بمستوى الأداء، مما يسهل تحديد مشاكل الأداء واقتراح الحلول المناسبة	الإدارة الإلكترونية للأداء
التقييم الذاتي للمسار المهني و سهولة الولوج الكترونيا لقاعدة البيانات	المسار المهني

### 3.2 الاطار المفاهيمي لاداء المؤسسة

يعرف أداء المؤسسة على انه محصلة نهائية لكافة العمليات التي تقوم بها (Daft، 2000، صفحة 9) ، كما يعكس قابلية وفاعلية المؤسسة في تحقيق اهدافها البعيدة الامد من خلال الاستجابة للمتغيرات البيئية وتحقيق نتائج مقبولة تستطيع من خلالها انجاز مهمتها بنجاح وتفوق (جبوري، 2009، صفحة 143) ، مستخدمة في ذلك جميع مواردها بأعلى كفاءة مقارنة بمنافسيها في ظل ظروف مماثلة (جبوري، 2009). يتكون الأداء من عنصرين أساسيين الأول الكفاءة والثاني الفعالية ، لذلك من المفيد أن نعرض كلا المفهومين وذلك على النحو التالي:

1. الفعالية: ينظر الباحثون في علم الإدارة إلى الفعالية على أنها أداة من أدوات مراقبة الأداء في المؤسسة ،فهي القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الوسائل المستعملة في ذلك، أي بغض النظر عن التكاليف المترتبة عن هذه الأهداف ، "الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة" (الداوي، 2010، صفحة 219)، بالتالي يعكس العلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المخططة، فالأداء يعبر عن الأهداف أو المخرجات المراد تحقيقها أو النتائج المحصل عليها.
2. الكفاءة: تعرف الكفاءة على أنها "القدرة على استغلال الموارد أفضل استغلال لتحقيق أهداف المنفعة" (دودين، 2012، صفحة 136)، أي أنها تشير إلى القدرة على تدنية مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة التي تقاس بالعلاقة بين النتائج والموارد المستخدمة. اذن الكفاءة هي القدرة على تحقيق الأهداف والنتائج المرغوب فيها بأقل التكاليف، من وقت وجهد ومال، كما تعني النسبة بين المخرجات و المدخلات.

### 3.3 أهمية الإدارة الالكترونية في تحسين أداء المؤسسة

يمثل استعمال تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة أداة لتمييزها التنافسي ، اذ تمكن الادارة العليا من احداث تحسينات و تطويرات ذات كفاءة عالية من خلال توفير المعلومات لاتخاذ قرارات بناءة ، مما يساهم في تحقيق الاهداف الاستراتيجية مع ضرورة الاستخدام الأمثل و المرن لهذه التكنولوجيا ،اذ ان استعمالها بشكل خاطئ قد يعيق عمل المؤسسة، و يؤدي بها الى الفشل و التدهور بدلا من أن يكون ذلك ميزة تنافسية ترفع من ادائها. (جبوري، 2009).

تؤثر الإدارة الالكترونية في الأداء العام للمؤسسة من خلال توفير العناصر التالية : (جبوري، 2009، صفحة 147).

1. قوة عمل ذات فعالية داخل المؤسسة.
2. رقابة فعالة في العمليات التشغيلية و تقليص حجم التنظيمات الادارية .
3. الوقت للادارة العليا و التفرغ لاعمال أكثر أهمية.
4. زيادة قنوات الاتصال الاداري بين مختلف الادارات.

تمكن الإدارة الالكترونية للموارد البشرية من مضاعفة قدرة المؤسسة على التحكم في تدفق المعلومات، وخلق القيمة، ومن ثمة تعزيز مكانتها التنافسية من خلال: توفير الوقت و الجهد ، مع تحقيق الموضوعية والدقة في الإنجاز، بالإضافة إلى رفع كفاءة المتابعة والرقابة وتحسين جودة القرارات، وفعاليتها في معالجة المشاكل الحاصلة في الأداء، و أيضا من خلال تثمين القدرات والكفاءات البشرية بفضل خدمات التكوين و التدريب عن بعد، وفيما يتعلق بمصلحة الرواتب فقد أدى إلى تحقيق الدقة والسرعة ، وتوفير كافة التسهيلات بشأن الاستقطاعات المطلوبة داخليا وخارجيا من جهة، و التحليلات المحاسبية واكتشاف الانحرافات والقيام بتصحيحها من جهة أخرى (طويهي، 2015، صفحة 27)، إلى جانب ضمان وصول المعلومات الصحيحة وفي الوقت الصحيح للأشخاص المناسبين، وهو ما يطلق عليه تدفق العمل وهو يؤدي إلى الاستهداف السريع للمقصد الصحيح وعدم ضياع المعلومات والوثائق (العتيبي، 2010، صفحة 59) . كما ان تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الإدارة له أهمية استراتيجية ، لما لها من دور في تمكين الإدارات من التخطيط بكفاءة وفعالية للاستفادة من متطلبات العمل ، وتسريع وتسهيل اتخاذ القرار، وتوفير جودة الخدمات بمعايير فنية عالية لمواكبة العصر. (Malkawi، 2018، الصفحات 146-147).

#### 4. الاطار التطبيقي للدراسة

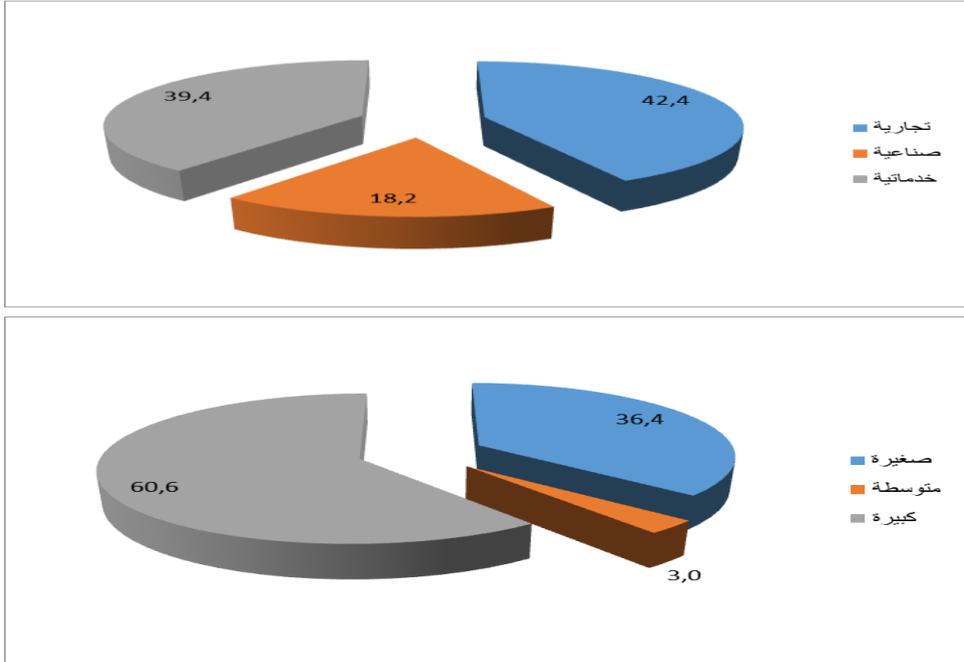
##### 4.1 مجتمع و عينة الدراسة

قمنا في هذه الدراسة بسحب عينة متمثلة في المؤسسات العمومية الجزائرية لإجراء الدراسة عليها (الملحق)، و تم توزيع 33 استبانة على الإطارات العليا لهذه المؤسسات خلال شهري مارس و افريل لهذه السنة 2022، بغية معرفة تقييمهم لدور الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في تحسين الأداء العام للمؤسسة، يتضح من خلال البيانات المسجلة في الشكل رقم 1 ان 42.4% من المؤسسات محل الدراسة ذات طابع تجاري، و 18.2% منها ذات طابع صناعي، و 439% منها خدماتية، اما من ناحية الحجم تتوزع عينة الدراسة حسب الشكل (2) : 39% صغيرة و متوسطة ، في حين 61% منها كبيرة الحجم.

##### 4.2 أداة الدراسة (الاستبيان)

###### 4.2.1 تركيبة الاستبيان

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أهمية الرقمنة في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العمومية، وبحكم كبر مجتمع الدراسة وصعوبة استقصاء كل أفرادها من خلال اللقاءات المباشرة، فإن أنسب أداة لتبليغ هذه الدراسة لأهدافها هو استخدام الاستبيان في جمع البيانات (استمارة الأسئلة)، اشتملت أداة الدراسة على محورين اساسيين، و قد طلب من كل مسؤول مستجوب تحديد مدى الموافقة أو عدمها على كل عبارة و هذا باستخدام مقياس ليكرت. لاحظ الجدول (2).



الشكل 2: خصائص عينة الدراسة

الجدول 2: تركيبة الاستبيان

الرقم	المحور	عدد العبارات
1	خصائص عينة الدراسة	3
2	الإدارة الالكترونية للموارد البشرية	6
3	أداء المؤسسة	4
	المجموع	13

#### 4.2.2 الصدق البنائي لاداة الدراسة

للتحقق من الصدق البنائي للاستبيان قمنا بحساب المعاملات Alpha de Cronbach و القيمة Fiabilité composite، يتضح من البيانات المسجلة ان المحور الخاص بأهمية الرقمنة يتمتع باتساق عام جيد، لان قيمة Fiabilité composite و هي ادق من معامل Alpha de Cronbach اذ تفوق 70% بالنسبة لجميع العبارات ، إضافة الى القيمة AVE تفوق هي الأخرى 50% (تساوي 75%)، في حين نلاحظ ان المحور الخاص برقمنة ممارسات إدارة الموارد البشرية لا يتمتع باتساق جيد ، و لكننا ابقينا على جميع عباراته نظرا لاهميتها في الاستبيان. لاحظ الجدول (3).

الجدول 3: الصدق البنائي لاداة الدراسة

Average Variance Extracted (AVE)	Fiabilité composite	rho_A	Alpha de Cronbach	
0.273	0.201	0.128	0.322	المحور 1: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
0.751	0.923	0.984	0.893	المحور 2: أداء المؤسسة

## 4.3 مناقشة نتائج التحليل الاحصائي لعبارات الاستبيان

يتكون الاستبيان من ثلاث محاور: يتعلق المحور الاول بخصائص المؤسسة العمومية من حيث النشاط و الحجم، اما المحور الثاني فقد خصص لدراسة رقمنة ممارسات ادارة الموارد البشرية، واخيرا في المحور الثالث قمنا بدراسة الأداء التنظيمي.

## 4.3.1 مناقشة نتائج التحليل الاحصائي لعبارات المحور الاول

تظهر استخدامات الرقمنة في ادارة الموارد البشرية من خلال الممارسات التالية: ادارة الوثائق، التوظيف، تسيير الاجور، التكوين و تدريب الموارد البشرية. يتضح من خلال البيانات المسجلة في الشكل ادناه ان 58% من اجمالي العينة، يعتقدون ان التسيير الالكتروني للوثائق الخاصة بالمؤسسة يتم بطريقة فعالة مقارنة بالتسيير التقليدي، وهذا ما يسهل استخدامها في الوقت المناسب و حسب الحاجة، كما يسهل على المورد البشري متابعة مساره المهني بشكل سلس من لحظة توظيفه الى غاية مغادرته المؤسسة. لاحظ الجدول (4).

الجدول 4: التحليل الاحصائي لعبارات المحور الأول

العبارة 6	العبارة 5	العبارة 4	العبارة 3	العبارة 2	العبارة 1	
1.61	3.94	4.33	3.52	3.21	3.21	المتوسط الحسابي
2	4	4	4	4	3	الوسيط
0.49	0.86	0.47	1.39	1.38	1.16	الانحراف المعياري
0.24	0.74	0.23	1.94	1.92	1.36	التباين
غير موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	محايد	النتيجة
<p>العبارة 1: درجة الرقمنة في إدارة الموارد البشرية  العبارة 2: التسيير الإلكتروني للوثائق  العبارة 3: التوظيف الإلكتروني  العبارة 4: التسيير الإلكتروني للاجور  العبارة 5: البصمة الإلكترونية وسيلة لتجنب الغش و التزوير  العبارة 6: التكوين و التدريب الإلكتروني</p>						

## بوطبية مختارية

تشير نتائج المحور الأول التي تشتمل على ست عبارات ان : نتيجة العبارة الأولى " محايد" و هذا ما يعني تقارب في الآراء من حيث درجة ادماج الرقمنة في المؤسسة، كما هو موضح في الجدول رقم 5 ان 11 مؤسسة من بين اجمالي العينة يعانون من نقص في ادماج الرقمنة ،في حين ان 13 منها تتوفر على إدارة الكترونية للموارد البشرية ، و 9 منها ذات استخدام متوسط لتكنولوجيا المعلومات .

في حين ان العبارة الثانية و الى غاية العبارة الخامسة فان النتيجة "موافق"، بحيث 70% من اجمالي العينة يعتقدون ان التوظيف الالكتروني يتم بفعالية ملحوظة ، انطلاقا من الاعلان عن شغور مناصب العمل عبر منصات رقمية خاصة بعروض العمل، ثم استقبال الملفات عبر البريد الالكتروني و رقمنتها، و الى غاية الاعلان عن نتائج مقابلات التوظيف . وبالتالي تضمن الرقمنة نوعا من الشفافية و حتى الموضوعية في دراسة ملفات المترشحين طالبي العمل، بعد مرحلة التوظيف، يتمتع العامل بحقه في الاجر الشهري نظير مجهوداته و مساهماته في المؤسسة، و هنا نلاحظ ان اجمالي العينة محل الدراسة يتفقون على ان الاجور تسير بطريقة الكترونية، و هذا باستعمال امدادات خاصة و متطورة ما لا يدع مجالا للشك في دقتها و نجاعتها.

و في الأخير كانت نتيجة العبارة الأخيرة "غير موافق". يتضح من البيانات المسجلة في الجدول (5) ان اجمالي العينة محل الدراسة لا يستفيدون من التكوين عن بعد، و هذا يدل على ان المؤسسات العمومية لم ترق بعد الى مستوى اعداد برامج تكوينية لعمالها عن بعد، بل لازالت تعتمد على الطرق التقليدية في التدريب.

**الجدول 5: ممارسات إدارة الموارد البشرية الالكترونية في المؤسسات العمومية الجزائرية**

العبارة 6		العبارة 5		العبارة 4		العبارة 3		العبارة 2		العبارة 1		
%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	
39.4	13	6.1	2	00	00	15.2	5	18.2	6	3.0	1	غير موافق تماما
60.6	20	00	0	00	00	12.1	4	15.2	5	30.3	10	غير موافق
00	00	3.0	1	00	00	3.0	1	9.1	3	27.3	9	محايد
00	00	75.8	25	66.7	22	45.5	15	42.4	14	21.2	7	موافق
00	00	15.2	5	33.3	11	24.2	8	15.2	5	18.2	6	موافق تماما
100	30	100	33	100	33	100	33	100	33	100	33	المجموع

علما ان F تمثل التكرار و % تمثل النسبة المئوية

## 2.3.4. مناقشة نتائج التحليل الإحصائي لعبارات المحور الثاني

تشير نتائج المحور الثاني التي تشتمل على أربع عبارات أنها إجمالاً "موافق"، كما هو موضح في الجدول (6) أن 73% من العينة المستجوبة يعتقدون أن دماج الرقمنة في المؤسسة العمومية من شأنه أن يحقق النجاح أي يقلل من استعمال وسائل العمل بشكل عام و يخفض من التكاليف بشكل خاص في إدارة الموارد البشرية، و هذا يتحقق من خلال : تخفيض اليد العاملة و استبدالها بالتكنولوجيا الحديثة، كما تمكن الرقمنة من ربح الوقت مع تدني هامش الخطأ في انجاز الأنشطة.

نلاحظ من خلال الجدول (7) أن 18 مفردة من إجمالي العينة الذين يعتقدون أن التوظيف الإلكتروني فعال، يشتركون في اعتقادهم بنجاح الرقمنة، و أنها أداة تمكن الإدارة من التحكم في وسائل العمل، و هذا من خلال التحكم في تكاليف التوظيف ، و ربح الوقت و تقليل عدد المشرفين على هذه العملية.

كما نلاحظ من خلال الجدول (8) أن 24 مفردة من إجمالي العينة يعتقدون أن الرقمنة وسيلة نجاح بالنسبة للمؤسسة، إذ تمكن من تخفيض تكاليف تسبير الأجور من خلال اعتمادها على امدادات و برمجيات متطورة و حديثة، كانت بديلاً للإنسان و ضماناً للموضوعية و الشفافية/ مع انعدام إمكانية الخطأ في تسبير أجور العاملين.

الجدول 6: التحليل الإحصائي لعبارات المحور الثاني

العبارة 4	العبارة 3	العبارة 2	العبارة 1	
3.42	3.39	3.79	3.58	المتوسط الحسابي
4	4	4	4	الوسيط
1.22	1.27	1.36	1.30	الانحراف المعياري
1.50	1.62	1.86	1.69	التباين
موافق	موافق	موافق	موافق	النتيجة
العبارة 1: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وسيلة لتحقيق النجاح				
العبارة 2: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وسيلة لخلق القيمة				
العبارة 3: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وسيلة لتحقيق الميزة التنافسية				
العبارة 4: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وسيلة نجاح المؤسسة				

الجدول 7 : نجاعة التوظيف الالكتروني

المجموع	الرقمنة وسيلة ناجعة						
	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما		
5	1	1	0	2	1	غير موافق تماما	فعالية التوظيف الالكتروني
4	1	1	0	2	0	غير موافق	
1	0	0	0	1	0	محايد	
15	2	2	1	8	2	موافق	
8	0	0	0	4	4	موافق تماما	
33	4	4	1	17	7	المجموع	

الجدول 8: نجاعة التسيير الالكتروني للاجور

المجموع	نجاعة وسيلة الرقمنة						
	موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما		
22	4	3	1	11	3	موافق	التسيير الالكتروني للاجور
11	0	1	0	6	4	موافق تماما	
33	4	4	1	17	7	33	

يتضح من البيانات المسجلة في الجدول ادناه ان 70% من العينة المستجوبة يعتقدون ان ادماج الرقمنة يساهم بشكل كبير في خلق القيمة لمضافة في ادارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة العمومية، كما نلاحظ ان 23 مفردة من اجمالي العينة يشتركون في ان الرقمنة وسيلة ناجعة و اداة لخلق القيمة المضافة، اذن يمكننا القول انها وسيلة لتحسين الاداء العام للمؤسسة.

كما هو موضح في ادناه ان 52% من اجمالي العينة يعتقدون ان المؤسسات العمومية تستخدم الرقمنة في ادارة موارها البشرية بهدف تحسين تنافسيتها في الاسواق، الامر الذي يؤكد 55% من اجمالي العينة حول اهمية رقمنة الادارة في كونها عامل لنجاح المؤسسة.

اذن يمكننا القول ان ادماج الرقمنة في ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية يعتبر وسيلة لتحسين ادائها و تميزها التنافسي في السوق، كما انه عنصر اساسي لضمان نجاح المؤسسة في ظل انتشار و تعميم استخدام تكنولوجيا الاتصال و المعلومة.

الجدول 9: الأداء التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية

العبارة 4		العبارة 3		العبارة 2		العبارة 1		
%	F	%	F	%	F	%	F	
12.1	4	12.1	4	12.1	4	12.1	4	غير موافق تماما
6.1	2	9.1	3	6.1	2	12.1	4	غير موافق
27.3	9	27.3	9	12.1	4	3.0	1	محايد
36.4	12	30.3	10	30.3	10	51.5	17	موافق
18.2	6	21.2	7	39.4	13	21.2	7	موافق تماما
100	33	100	33	100	33	100	33	المجموع

علما ان F تمثل التكرار و % تمثل النسبة المئوية

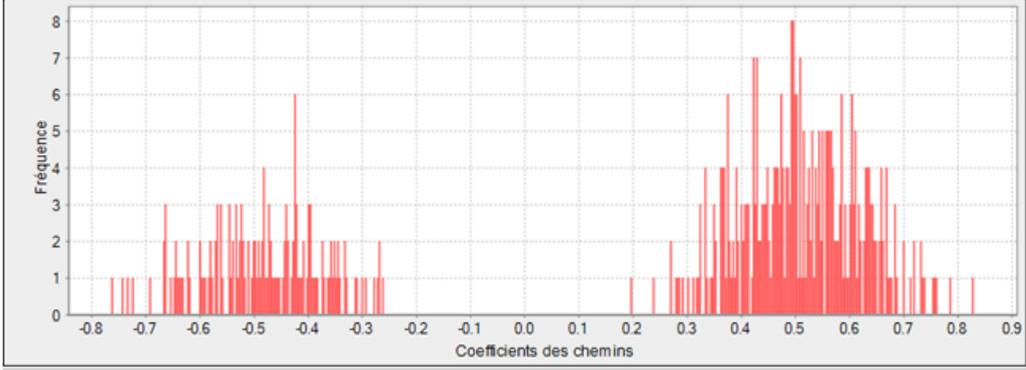
يتضح من خلال معامل الارتباط (برسون) ان ممارسات الرقمنة في تسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية ذات ارتباط ضعيف عموما بالاداء العام لهذه الادارة، ماعدا ارتباط درجة الرقمنة بالتسيير الالكتروني للوثائق، اذ بلغت قيمت معامل الارتباط (برسون) 0.590 وقيمة سيقما تساوي 0.000، و ايضا ارتباط متغير الرقمنة كعامل لنجاح المؤسسة و أداة لخلق القيمة، تحقيق النجاعة، و عامل لتحقيق الميزة التنافسية فان قيم معامل الارتباط (برسون) على التوالي: 0.747، 0.803 و 0.570 علما ان قيمة سيقما تساوي 0.000.

#### 4.4. اختبار فرضية الدراسة

اظهرت البيانات المحصل عليها من تحليل النتائج المتعلقة بفرضية الدراسة، بعدم وجود علاقة ارتباطية بين متغيري الدراسة، لان القيمة P تساوي 0.441 و هي تفوق 0.05 أي ان الفرضية غير محققة، و هذا يعني ان رقمنة ممارسات ادارة الموارد البشرية لا يؤثر بشكل ايجابي على الاداء العام للمؤسسات العمومية الجزائرية.

الجدول 10: اختبار فرضية الدراسة

النتيجة	القيمة p	القيمة t	الانحراف المعياري	معدل العينة	العينة الأولية	
غير محققة	0.441	0.770	0.466	0.216	0.359	فرضية الدراسة



الشكل 2: اختبار فرضية الدراسة

بالرغم من ان الرقمنة تعتبر اداة لخلق القيمة و النجاعة ، الا انها لا تعتبر عامل للتميز التنافسي لانها لا ترق الى المستوى المطلوب مقارنة بالمؤسسات الأخرى في القطاع الخاص ، كما ان ممارسات الرقمنة تعتمد اساسا على التسيير الالكتروني للاجور و تسيير الوثائق ، اما بقية وظائف ادارة الموارد البشرية لا زالت تتم حسب الطريقة التقليدية ، مثل التوظيف و التكوين.

## 5. الاستنتاجات

تعتبر الثورة الرقمية موضوعاً حديثاً، وقد اشتمل على نقلة نوعية في عالم العمل ، حيث أصبحت التكنولوجيا الرقمية رافعة أداء للمؤسسات، و أداة للمرونة و للاستجابة المثلى لتوقعات موظفيها ومستخدميها، وبالتالي فإن التحدي الذي يواجه المؤسسات هو توقع التغييرات الداخلية في العمل من أجل التعامل معها، والاستفادة من الفرص التي تحتويها والقدرة على التأقلم مع التطورات الحاصلة في المحيط الخارجي الذي يمتاز بحدة التنافس.

في هذه الورقة البحثية ، كان من الضروري أولاً تحديد مفهوم الرقمنة، ثم دمجها في مختلف ممارسات و وظائف إدارة الموارد البشرية مثل: التوظيف ، تسيير الوثائق، الأجور و التكوين، للحصول على رؤية معمقة لتأثير الرقمنة على الأداء العام لهذه الإدارة في المؤسسات العمومية الجزائرية، من خلال تحقيق النجاعة و خلق القيمة المضافة، و تحسين تنافسيتها في الأسواق.

و حسب نتائج دراستنا يمكننا القول ان ادماج الرقمنة في ممارسات ادارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسات العمومية لا يتناسب مع التطورات الحاصلة من حيث التكنولوجيا ، متطلبات العصرنة و شدة المنافسة في الاسواق، و خاصة من حيث التوظيف و التكوين اللذان يمثلان اهم وظيفتان في إدارة الموارد البشرية. و على ضوء نتائج الدراسة يمكننا اقتراح النقاط التالية:

1. ضرورة الانتقال من الإدارة التقليدية للموارد البشرية الى الإدارة الالكترونية للموارد البشرية.

2. الاستغلال الأمثل لانظمة المعلومات في إدارة الموارد البشرية.
3. تحديث البرمجيات الخاصة بتسيير الموارد البشرية.
4. إعطاء أهمية بالغة للتوظيف الالكتروني في المؤسسات العمومية لماله من دور كبير في ضمان المصداقية و الشفافية.
5. الاهتمام أكثر بالتكوين عن بعد ، لتمكين اغلبية العمال من الاستفادة من تطوير كفاءاتهم و مهاراتهم المهنية باقل التكاليف.
6. الاعتماد على الإدارة الالكترونية للوثائق ، مما يسهل المتابعة الفردية للمسار المهني .

### 6. المصادر العربية

1. أحمد يوسف دودين. (2012). إدارة الأعمال الحديثة (وظائف المنظمة). عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
2. اسماعيل مناصرية. (2004). دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم. رسالة ماجستير- تخصص ادارة الأعمال. جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
3. الجبلاي بن عبو ، و مصطفى خوصة . (2021). تحديات رقمه إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية. حوليات الجزائر 1، الصفحات 688-708.
4. الشيخ الداوي. (2010). تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء. مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الصفحات 217-227.
5. جمال الدين محمد المرسي. (2003). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية كمنظمة القرن الحادي والعشرين ). الاسكندرية: الدار الجامعية.
6. سمير حفطاري، و سهى الحمزاوي. (2016). الرقننة ومدى تأثيرها على الفعالية التنظيمية. الباحث الاجتماعي، الصفحات 253-269.
7. عزيزة عبد الرحمان العتيبي . (2010). أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية- دراسة ميدانية على الاكاديمية الدولية الاسترالية. رسالة ماجستير. الاكاديمية البريطانية للتعليم العالي.
8. علي عمار نصر فرج، و البهلول ناصر المقدولي. (2021). ادارة الموارد البشرية في دورها في تطوير الخدمات الفندقية. المجلة الدولية للاداء الاقتصادي، 4(1).
9. فارس رشيد مازن. (2004). ادارة الموارد البشرية . الرياض: مكتبة العبيكان.

10. فاطمة طويهرى. (2015). أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية . مذكرة ماجستير ادارة الاعمال تخصص تسويق. كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية و علوم التسيير: جامعة وهران 2.
11. ليندة رقام. (24 جوان, 2009). ادارة الموارد البشرية من منطلق ادارة القوة العضلية الى منطلق ادارة الفكر و المعرفة. التواصل.
12. محمد توفيق ومان. (2016). تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية. رسالة دكتوراه. بسكرة: جامعة محمد خيضر .
13. محمد طرفة. (30, 01, 2020). تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على وظائف الموارد البشرية في عصر التحول الرقمي دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر. مجلة الريادة لاقتصاديات الاعمال، 6(3)، الصفحات 265-287.
14. ندى اسماعيل جبوري. (2009). أثر تكنولوجيا المعلومات في الاداء المنظمي. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 22، الصفحات 135-166.
15. نسيم لعرج مجاهد. (2021). استراتيجيات التحول الرقمي في ظل جائحة كورونا. دقاتر MECAS، الصفحات 339-355.

#### 7. المصادر الأجنبية

16. Alaa Abdul Razzaq Al-Salmi. (2013). Information Management Systems .Arab Organization for Administrative Development.
17. C Tan و A Nasurdin. (2011). Humain ressource management practices and Organizational Innovation: Assessing the Mediating Role of Knowledge Mngement Effectiveness . Electronic Journal of Knowledge Management. (2)9 ،
18. Gupta ،Anjali ،Saxena و Shabnam. (2011). Employees' satisfaction Towards EHRM in service organisations .Gurukul Business Review GBR.52-41 ،
19. Nazem M Malkawi) .May, 2018 .(USING ELECTRONIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT FOR ORGANIZATIONAL EXCELLENCE-CASE STUDY AT SOCIALSECURITY CORPORATION - JORDAN .International journal of inginnering Technologies and management research.166-146 (5)5 ،

20. Richard L Daft " .(2000) .Management . " New York: The Dryden press.

الملحق : اسم المؤسسات محل الدراسة

النسبة	التكرار	اسم المؤسسة
6,1	2	AGRODIV FCO
3,0	1	Air Algérie
3,0	1	Algérie Poste
3,0	1	Algérie Télécom
3,0	1	Alzinc Société Algérienne de Zinc
3,0	1	BEA Banque Extérieure d'Algérie
3,0	1	BNA Banque Nationale d'Algérie
6,1	2	CAAR Compagnie Algérienne d'Assurance et de Réassurance
3,0	1	Dindividus
21,2	7	EGSA Etablissement de Gestion de Service Aéroportaires
3,0	1	ENMTP Entreprise Nationale de Matériaux de Travaux Publics
15,2	5	EPG Entreprise Portuaire de Ghazaouet
3,0	1	Filiale Céréale Ouest SIDI BEL ABBES
6,1	2	Mobilis
3,0	1	Neftal
9,1	3	ONA Office National de l'Assainissement
3,0	1	SGPP Société de Gestion Des Ports de Pêche UNITÉ TLEMCEM
3,0	1	Sonalgaz
100,0	33	المجموع

# Attitudes of Senior Management in Algerian Economic Companies towards the Digitization of Human Resource Management

<sup>1</sup>Boutiba Mokhtaria  
frh.boutiba@gmail.com

**Abstract:** This research aims to highlight the role and impact of the applications of electronic management of human resources E-HRM in improving the performance of the Algerian public economic companies. The field study included a sample of Algerian public economic companies, where we distributed 33 questionnaires in order to know the degree of integration of digitization in human resource management and the extent of its impact on organizational performance, through achieving efficiency and creating added value, and improving its competitiveness in the markets. We also used (SPSS/V21), (PLS/v3) and (Excel 2010) in the general consistency test of the study tool, the statistical analysis of its axes, and the research hypothesis test. According to the results of our study, we can say that the integration of digitization into human resource management practices at the level of public companies is limited only to the electronic management of documents and wages, and is not commensurate with the developments in terms of technology, the requirements of modernity and the intensity of competition in the markets.

**Keywords:** Organizational Performance, Electronic management of human resources, Digitization

---

<sup>1</sup> Lecturer: Higher School of Economic, Oran, Algeria